Conseil des Arts du Canada

Rapport présenté au conseil d'administration

Le 26 juin 2008

Rapport d'examen spécial

Bureau du vérificateur général du Canada
Office of the Auditor General of Canada

Tous les travaux de vérification dont traite le présent rapport ont été menés conformément aux normes pour les missions de certification établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Même si le Bureau a adopté ces normes comme exigences minimales pour ses vérifications, il s'appuie également sur les normes et pratiques d'autres disciplines.

This document is also available in English.

Bureau du vérificateur général du Canada
Office of the Auditor General of Canada

Le 26 juin 2008

Au Conseil d'administration du
Conseil des Arts du Canada,

Nous avons réalisé l'examen spécial du Conseil des Arts du Canada conformément au plan présenté au comité de la vérification et des finances du conseil d'administration le 14 janvier 2008. Comme l'exige l'article 139 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (*LGFP*), nous sommes heureux de présenter au conseil d'administration le rapport d'examen spécial final ci-joint.

Je profite de l'occasion pour remercier les membres du conseil d'administration et de la direction ainsi que le personnel de la Société pour la coopération et l'aide précieuses qu'ils nous ont fournies au cours de l'examen.

Veuillez agréer, Mesdames, Messieurs, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Sylvain Ricard CA, CMA
vérificateur général adjoint

P.j.

240 rue Sparks Street, Ottawa, Ontario K1A 0G6

Table des matières

Points saillants 1

Opinion découlant de l'examen spécial 3

Aperçu du Conseil des Arts du Canada 5

Objet de l'examen spécial 6

Observations et recommandations 7

Subventions aux artistes et aux organismes artistiques 7

Le Conseil des Arts pourrait améliorer certains aspects de son processus d'évaluation par les pairs et de son processus d'évaluation par son personnel 7

Gouvernance du Conseil des Arts 13

Le Conseil des Arts dispose d'un cadre et de pratiques de gouvernance appropriés 14

Planification stratégique 16

Le Conseil des Arts s'est doté d'orientations stratégiques et de plans d'action pour les mettre en œuvre 17

Mesure et communication des résultats 18

Le Conseil des Arts produit et rend publics des renseignements de base sur ses réalisations 19

Ressources humaines 21

Le Conseil des Arts possède les systèmes de gestion des ressources humaines nécessaires au maintien d'un effectif ayant les compétences et les qualités essentielles à la réalisation de son mandat 21

Conclusion 22

À propos de l'examen spécial 23

Annexe

Tableau des recommandations 26

Conseil des Arts du Canada
Rapport d'examen spécial — 2008

Points saillants

Objet

Le Conseil des Arts du Canada est une société d'État, créée en 1957, qui a comme mandat de favoriser et de promouvoir l'étude et la diffusion des arts, ainsi que la production d'œuvres d'art. Le Conseil offre une vaste gamme de subventions et de services aux artistes et aux organismes artistiques professionnels canadiens œuvrant dans les domaines de la musique, du théâtre, des lettres et de l'édition, des arts visuels, de la danse, des arts médiatiques, de l'interdisciplinarité et de la performance.

En 2006-2007, le Conseil a traité environ 16,000 demandes de subvention et a octroyé des subventions d'une valeur totale de 152 millions de dollars à quelque 6 600 artistes et organismes artistiques. Le Conseil dispose d'un effectif d'environ 200 employés.

Nous avons examiné les systèmes et les pratiques utilisés pour la gestion des subventions, la gouvernance, la planification stratégique, la mesure et la communication des résultats ainsi que la gestion des ressources humaines. Notre objectif était de déterminer si ces systèmes et ces pratiques fournissent au Conseil des Arts du Canada l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que ses activités sont menées efficacement.

Pertinence

La création, la production et la diffusion d'œuvres d'art contribuent au développement d'une société créative, innovatrice et ouverte sur le monde. En accordant un soutien financier aux artistes et aux organismes artistiques canadiens, le Conseil des Arts du Canada contribue à ce développement et permet de rapprocher les citoyens de diverses origines et conditions. Il vise l'excellence artistique. Ses systèmes et ses pratiques de gestion doivent donc faire en sorte qu'il octroie son soutien financier aux artistes et aux organismes artistiques les plus méritants, et ce, de façon juste, uniforme et objective.

Constatations

Les systèmes et les pratiques que nous avons examinés ne présentaient aucune lacune importante. En fait, les systèmes et pratiques du Conseil des Arts ont contribué à son succès dans plusieurs domaines.

- En matière de gestion de subventions, le Conseil des Arts a mis en place un cadre de politiques et de procédures qui, dans l'ensemble, permet un traitement des demandes de subvention juste, uniforme et objectif. Il a généralement bien appliqué ces politiques et ces procédures.
- Dans le domaine de la gouvernance, les responsabilités des membres du conseil d'administration sont clairement définies et le Conseil des Arts a mis en place un cadre et des pratiques pour assurer son indépendance ainsi que pour gérer les situations de conflits d'intérêts.
- En matière de planification, le Conseil des Arts s'est doté de nouvelles orientations stratégiques et de plans d'action pour les mettre en œuvre.

Toutefois, nous avons relevé certains aspects qui pourraient être améliorés.

- Le Conseil des Arts a octroyé 1,2 millions de dollars à un nombre limité de projets qu'il jugeait de caractère exceptionnel. Cependant, il n'a pas soumis ces projets à l'évaluation d'un comité de pairs. Nous n'avons trouvé aucune politique qui appuie cette pratique. De plus, le Conseil n'a pas précisé dans ses documents publics les subventions accordées par ce processus. Cela risque de nuire à la réputation d'objectivité du Conseil des Arts du Canada.
- Le Conseil des Arts offre actuellement plus de 140 programmes d'aide financière aux artistes et aux organismes artistiques et ce nombre est susceptible d'augmenter au fur et à mesure que la pratique artistique se diversifie. Il y aurait lieu d'examiner la gamme de ces programmes afin de déterminer si elle soutient adéquatement les nouvelles orientations stratégiques du Conseil. Un tel examen pourrait permettre au Conseil d'améliorer son efficience.

Réaction du Conseil des Arts. *Le Conseil des Arts du Canada est d'accord avec les recommandations. Ses réponses suivent les recommandations tout au long du rapport.*

Opinion découlant de l'examen spécial

Au conseil d'administration du Conseil des Arts du Canada

1. En vertu de l'article 131 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (*LGFP*), le Conseil des Arts du Canada est tenu de disposer de systèmes de contrôle et d'information financiers et de contrôle et d'information de gestion ainsi que d'appliquer des pratiques de gestion permettant de fournir l'assurance raisonnable que ses éléments d'actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources financières, humaines et matérielles est économique et efficiente, et que ses activités sont menées efficacement.

2. Aux termes de l'article 138 de la *LGFP*, le Conseil des Arts est tenu de soumettre ses systèmes et pratiques à un examen spécial au moins une fois tous les cinq ans.

3. Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion, à savoir si, pendant la période visée par l'examen, soit d'octobre 2007 à avril 2008, il existe une assurance raisonnable que les systèmes et pratiques examinés ne comportaient aucune lacune importante.

4. Notre plan d'examen est fondé sur une étude préparatoire des systèmes et des pratiques du Conseil des Arts, y compris une analyse des risques. Nous avons présenté ce plan au comité de la vérification et des finances du conseil d'administration le 14 janvier 2008. Le plan indiquait les systèmes et les pratiques que nous avions jugés essentiels afin de permettre au Conseil des Arts d'avoir l'assurance raisonnable que ses éléments d'actif sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que ses activités sont menées efficacement. Ce sont ces systèmes et ces pratiques que nous avons retenus pour l'examen.

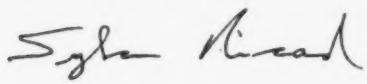
5. Le plan renfermait les critères à appliquer au moment de l'examen spécial, critères que nous avions retenus expressément pour cet examen, de concert avec le Conseil des Arts. Ces critères sont fondés sur notre expérience de la vérification de gestion et notre connaissance de la question examinée. Notre choix s'appuie également sur les directives de l'Institut Canadien des Comptables Agréés. (Les critères, de même que les systèmes et les pratiques examinés, sont énumérés dans la section *À propos de l'examen spécial*, à la fin du présent rapport.)

6. Nous avons effectué notre examen conformément à notre plan et aux normes relatives aux missions de certification établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Par conséquent, notre examen a

comporté les sondages et autres procédés que nous avons jugés nécessaires dans les circonstances. Dans le cadre de l'examen spécial, nous n'avons pas utilisé les travaux de vérification interne du Conseil des Arts du Canada car les vérifications internes disponibles n'étaient pas assez récentes.

7. À notre avis, il existe une assurance raisonnable que les systèmes et les pratiques examinés ne comportaient aucune lacune importante par rapport aux critères d'examen établis.

8. Les pages suivantes du présent rapport donnent un aperçu du Conseil ainsi que des informations plus détaillées sur nos constatations et nos recommandations.



Sylvain Ricard, CA, CMA
Vérificateur général adjoint

Ottawa, Canada
Le 30 avril 2008

Aperçu du Conseil des Arts du Canada

9. Le Conseil des Arts du Canada est une société d'État fédérale, créée en 1957 par la *Loi sur le Conseil des Arts du Canada*. Aux termes de cette *Loi*, le mandat du Conseil des Arts du Canada est de favoriser et de promouvoir l'étude et la diffusion des arts, ainsi que la production d'œuvres d'art.

10. Le Conseil des Arts du Canada offre une vaste gamme de subventions et de services aux artistes et aux organismes artistiques professionnels canadiens œuvrant dans les domaines de la musique, du théâtre, des lettres et de l'édition, des arts visuels, de la danse, des arts médiatiques et de l'interdisciplinarité et de la performance. Parmi les subventions offertes par le Conseil, notons des subventions à la création, à la production et à la diffusion, des subventions de projet, qui incluent des tournées et des voyages, et des subventions annuelles et pluriannuelles de fonctionnement pour les organismes artistiques. Le Conseil vise aussi à accroître l'intérêt du public envers les arts au moyen d'activités de communication, de recherche et de promotion des arts.

11. Le Conseil des Arts du Canada a sous son égide la Commission canadienne pour l'UNESCO qui est chargée d'encourager la participation et la contribution, à tous les niveaux, des gouvernements, des individus et des organisations aux activités de l'UNESCO et la Commission du droit de prêt public qui est chargée de distribuer annuellement des paiements aux auteurs canadiens pour la présence de leurs livres dans des bibliothèques publiques canadiennes. La Banque d'œuvres d'art du Conseil compte quelque 18 000 œuvres d'art contemporain canadien qu'elle offre en location aux secteurs privé et public.

12. Le Conseil finance ses activités au moyen d'un crédit parlementaire et de revenus provenant d'une caisse de dotation, de dons et de legs. En 2006-2007, le Conseil a reçu un crédit parlementaire de 172,5 millions de dollars et a bénéficié de revenus nets provenant de sa caisse de dotation et d'autres sources d'environ 25,9 millions de dollars. Cette même année, le Conseil a reçu près de 16,000 demandes de subventions. Il a octroyé des subventions, d'une valeur totale de 152 millions de dollars, à 2 200 artistes et 4 400 organismes artistiques qui œuvraient dans plus de 600 communautés. Le Conseil a décerné des prix et des bourses à environ 200 artistes et chercheurs. Pour ce faire, il dispose d'un effectif d'environ 200 employés.

13. En octobre 2007, le Conseil des Arts a publié son plan stratégique pour 2008-2011. Cinq orientations guideront les activités du Conseil au cours des prochaines années :

- **Artistes.** Renforcer l'engagement du Conseil des Arts à l'égard des artistes œuvrant seuls ou en collaboration, car ils constituent le cœur même de la pratique artistique au Canada;
- **Organismes artistiques.** Accroître l'engagement du Conseil à l'égard des organismes artistiques, afin que ces derniers puissent mieux soutenir les pratiques artistiques partout au pays;
- **Équité.** Accroître le rôle de chef de file du Conseil dans la promotion de l'équité comme priorité critique dans la réalisation des aspirations artistiques du Canada;
- **Partenariats.** Considérer les partenariats avec d'autres organismes comme élément clé de la démarche adoptée par le Conseil pour accomplir son mandat;
- **Développement organisationnel.** Accroître la capacité d'appui aux arts et d'instauration de changements, grâce au renforcement de sa structure et de son effectif, et à l'amélioration de ses services.

14. En février 2008, le Conseil a rendu public un plan d'action qui vise à mettre en œuvre ces cinq orientations stratégiques.

Objet de l'examen spécial

15. Nous avons examiné les systèmes et les pratiques du Conseil des Arts du Canada dans les secteurs de la gestion des subventions, de la gouvernance, de la planification stratégique, de la mesure et de la communication des résultats et de la gestion des ressources humaines. Notre examen visait à déterminer si les systèmes et les pratiques du Conseil des Arts du Canada lui fournissent l'assurance raisonnable que ses éléments d'actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que ses activités sont menées efficacement.

16. La section intitulée « À propos de l'examen spécial », à la fin du présent rapport, fournit d'autres précisions sur les objectifs, l'étendue, les critères et la méthode de l'examen spécial.

Observations et recommandations

Subventions aux artistes et aux organismes artistiques

17. De toutes les décisions prises par le Conseil des Arts du Canada, ce sont celles concernant le choix des artistes, des organismes artistiques et des projets artistiques subventionnés qui sont les plus délicates et les plus susceptibles de provoquer la critique, et ce, parce qu'elles retiennent l'attention du public.

18. Nous nous attendions à ce que le Conseil des Arts dispose de politiques et de procédures claires pour s'assurer que la sélection des récipiendaires ainsi que l'attribution, l'administration et le suivi des subventions sont effectués de manière juste, uniforme et objective.

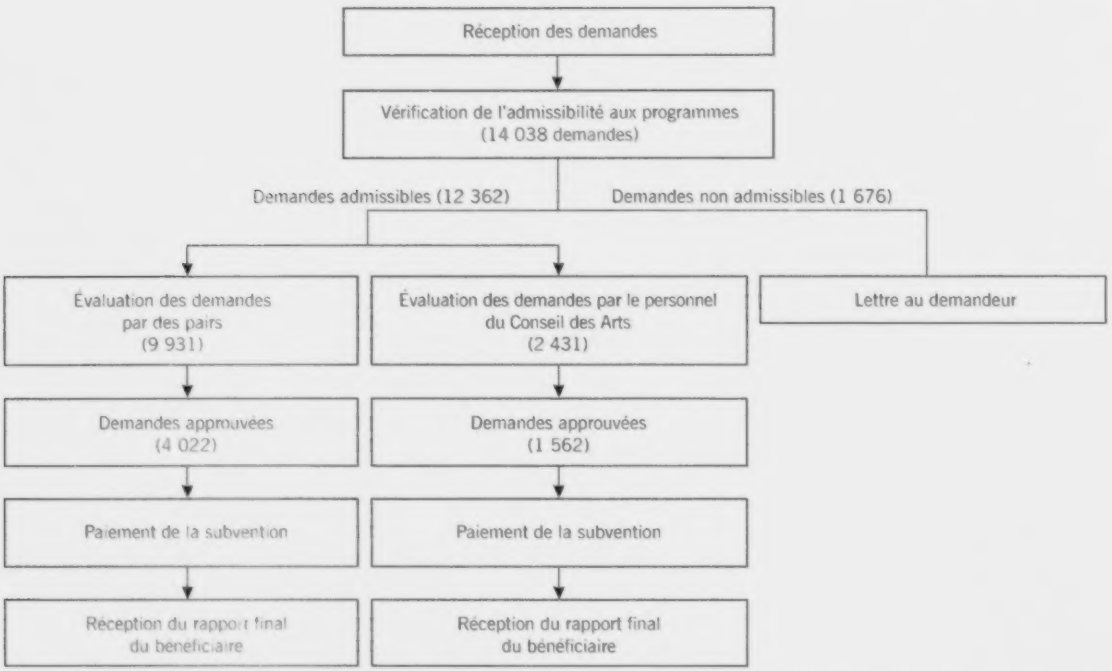
19. Nous avons constaté que le Conseil des Arts du Canada avait mis en place un cadre de politiques et de procédures qui, dans l'ensemble, permettait un traitement juste, uniforme et objectif des demandes de subvention. Nous avons constaté également que le Conseil avait généralement bien appliqué ces politiques et ces procédures dans le traitement des demandes de subvention. Nous avons toutefois noté que des améliorations pourraient être apportées dans les contrôles mis en place pour guider le traitement, l'évaluation et l'approbation des demandes de subvention de caractère exceptionnel du Conseil des Arts et dans la documentation des décisions des agents de programme du Conseil.

Le Conseil des Arts pourrait améliorer certains aspects de son processus d'évaluation par les pairs et de son processus d'évaluation par son personnel

20. Nous avons examiné le cadre de politiques et de procédures mis en place par le Conseil des Arts pour assurer un traitement juste, uniforme et objectif des demandes de subvention. Ce cadre comprend, entre autres, des politiques et procédures qui s'appliquent au cycle complet des opérations nécessaires au traitement des demandes de subvention, de la réception de celles-ci à la communication des résultats de l'évaluation. Il comprend également les objectifs, critères et autres exigences des programmes d'aide financière ainsi que les activités de communications du Conseil des Arts en vue d'informer le public des programmes et des services qu'il offre. Un mécanisme de traitement des plaintes est en place.

21. **Traitement des demandes de subvention.** Le processus de traitement des demandes de subvention comprend trois grandes étapes : l'admissibilité, l'évaluation et la communication des résultats. La pièce 1 illustre de façon schématique le processus de traitement et fournit quelques données sur l'année 2006-2007.

Pièce 1 Étapes-clé du processus de traitement des subventions



Les données présentées ci-dessus excluent les bourses et les prix, les demandes adressées à la Commission du droit de prêt public et à la Banque d'œuvres d'art, et celles reçues en réponse à l'augmentation de 20 millions de dollars du crédit parlementaire de 2006-2007.

Source : Conseil des Arts du Canada, 2006-2007

22. Admissibilité. Pour chaque demande reçue, que ce soit par la poste ou par voie électronique, le Conseil des Arts, selon sa politique, ouvre un dossier, y inclut la demande et tout autre document qui l'accompagne et entre, selon le cas, certains renseignements administratifs dans sa base de données. Si la demande n'a pas été présentée dans les délais prescrits, c'est-à-dire si la date du cachet de la poste sur l'enveloppe dépasse la date de clôture du concours, une note est inscrite au dossier. Les dossiers sont ensuite transmis aux agents de programme, dont la tâche consiste à en évaluer l'admissibilité en tenant compte des critères suivants : réception dans les délais prescrits, complétude de la demande, admissibilité du projet, admissibilité du demandeur. Les demandes jugées non admissibles font l'objet d'une lettre adressée au demandeur dans laquelle sont expliqués les motifs de la décision. Les demandes jugées admissibles passent à l'étape de l'évaluation. Quatre-vingt-huit pour cent des demandes reçues en 2006-2007 ont été déclarées admissibles.

23. Nous avons constaté, au terme de notre examen d'un échantillon de dossiers, que toutes les demandes avaient fait l'objet d'une évaluation de l'admissibilité. Les dossiers des demandes jugées non admissibles comportaient une explication des motifs du refus. Par contre, les dossiers des demandes déclarées admissibles ne contenaient pas de justification écrite de la décision de la part de l'agent de programme. Nos discussions avec quelques agents ont révélé qu'ils avaient effectué une analyse des demandes, mais qu'ils n'étaient pas tenus d'en consigner les résultats au dossier selon les politiques en vigueur. Faute de documentation, nous n'avons pas pu déterminer si les demandes déclarées admissibles avaient été postées ou transmises dans les délais prescrits. Les agents de programme estiment que le nombre de demandes en retard est peu élevé.

24. **Évaluation par les pairs.** Cette étape comprend la formation de comités d'évaluation par les pairs, l'évaluation proprement dite des demandes par des pairs et l'établissement d'une liste des candidats retenus avec le montant de subvention recommandé. En 2006-2007, 80 p. 100 des demandes admissibles ont été évaluées par des pairs. La valeur des subventions accordées à la suite de l'évaluation de ces demandes était d'environ 82,4 millions de dollars.

25. Le Conseil des Arts du Canada utilise le mécanisme d'évaluation par les pairs comme principal mécanisme décisionnel en matière de subventions. L'évaluation par les pairs signifie que le Conseil a recours à des artistes et à d'autres professionnels œuvrant dans la discipline visée par les demandes de subventions et les charge d'évaluer les demandes, de déterminer l'ordre de priorité et de formuler des recommandations concernant l'attribution des subventions. Le processus d'évaluation par les pairs permet ainsi à la communauté artistique de participer directement aux travaux du Conseil des Arts.

26. Au Canada, comme partout ailleurs dans le monde, l'évaluation par les pairs constitue la méthode d'évaluation privilégiée dans plusieurs domaines d'activité, et elle est couramment utilisée par les organismes de financement des arts. C'est la méthode qui prévaut le plus souvent pour évaluer le mérite des réalisations créatrices et intellectuelles.

27. Le choix des membres des comités d'évaluation constitue l'une des plus importantes responsabilités des agents de programme du Conseil. À chacun des concours, les agents choisissent des pairs œuvrant dans la discipline ou les disciplines visées par le programme et accordent une attention particulière à la représentativité des membres du comité par rapport à des facteurs tels que l'âge, le sexe, les langues

officielles, ainsi que la diversité de domaines de spécialisation, de pratiques artistiques, de perspectives régionales et d'horizons culturels. À cet égard, les agents peuvent consulter une base de données contenant les noms des pairs ayant déjà fait partie de comités et des nouveaux pairs, c'est-à-dire des personnes possédant les qualités de pair-évaluateur, mais qui n'ont jamais participé à un comité d'évaluation.

28. Nous avons constaté, au terme de notre examen d'un échantillon de dossiers évalués par les pairs, que le Conseil des Arts avait, dans l'ensemble, bien appliqué les politiques et les procédures prévues pour l'évaluation par les pairs. Toutefois des améliorations sont possibles dans la documentation des décisions prises par les agents de programme :

- Le Conseil des Arts a comme politique qu'un pair ne peut faire partie d'un comité d'évaluation plus d'une fois tous les 24 mois. Parmi les 82 pairs ayant participé à l'évaluation des dossiers que nous avons examinés, 4 avaient siégé à plus d'un comité au cours d'une telle période. Ces cas faisaient partie des exceptions permises par la politique. Toutefois, l'autorisation écrite du directeur de la Division des arts ne figurait pas au dossier dans ces 4 cas.

- Parmi les 82 pairs, 15 avaient déclaré un conflit d'intérêts au début des séances d'évaluation. La documentation présente dans les dossiers a révélé que 7 pairs s'étaient absentés des délibérations et du vote du comité au moment d'évaluer les dossiers pour lesquels ils estimaient être en conflit d'intérêts. Nous n'avons pas pu déterminer si les 8 autres membres avaient pris de telles mesures, faute de documentation.

- Les résultats des évaluations des comités de pairs ainsi que la signature des pairs figuraient au dossier.

- Chaque agent de programme responsable d'un comité de pairs avait préparé, conformément à la politique du Conseil, un rapport sur les résultats du processus d'évaluation par les pairs; ce rapport avait été présenté au conseil d'administration.

29. **Évaluation par le personnel du Conseil des Arts.** En 2006-2007, environ 20 p. 100 des demandes admissibles n'ont pas été évaluées par des pairs. Elles ont été évaluées à l'interne, par le personnel du Conseil. La valeur des subventions accordées à la suite de l'évaluation de ces demandes était d'environ 5,4 millions de dollars.

30. Trois types de demandes sont évalués à l'interne. Le premier type comprend surtout des demandes de subvention de voyage. En général, ce sont des demandes qui peuvent être soumises en tout temps. Elles sont nombreuses, visent en général de petits montants et doivent être évaluées rapidement. Le Conseil des Arts a comme pratique d'établir des comités, formés en général de trois personnes, pour évaluer ces demandes et de dresser la liste des candidats retenus. Selon le Conseil, l'évaluation à l'interne lui permet de traiter ces demandes de façon économique et efficiente. La valeur totale des subventions accordées pour ces demandes était d'environ 4 millions de dollars en 2006-2007.

31. Le deuxième type de demandes comprend celles qui peuvent être financées par la réserve du Directeur, une réserve que le conseil d'administration accorde au directeur du Conseil des Arts. Le but de cette réserve est de permettre au Conseil des Arts de financer des projets imprévus ou qui ne sont pas facilement compatibles avec ses programmes réguliers. Selon le Conseil, seuls des organismes artistiques peuvent présenter une telle demande. Celle-ci ne doit porter que sur un projet particulier et ne peut viser les dépenses de fonctionnement de l'organisme. La pratique du Conseil est de discuter de ces demandes au comité de direction du Conseil des Arts, avant que le directeur du Conseil décide de l'attribution de la subvention. La décision d'accorder la subvention doit ensuite être communiquée au conseil d'administration. Cinq des six demandes reçues en 2006-2007 dans le cadre de ce programme ont été acceptées, pour une valeur totale d'environ 155 000 $.

32. Le troisième type de demandes comprend des demandes qui présentent un caractère exceptionnel, qui sont admissibles en théorie à l'un des programmes du Conseil des Arts et qui sont de nature non récurrente. La Division des arts approuve ces demandes et les finance à même les fonds des programmes réguliers. En 2006-2007, la Division des arts a approuvé 46 demandes de ce type et a versé des subventions d'une valeur totale de 1,2 million de dollars.

33. Nous avons constaté que le Conseil des Arts n'avait pas établi de politique pour encadrer la prise de décisions de la Division des arts dans ce domaine. Nous avons également constaté que les demandes approuvées par la Division des arts n'avaient pas été communiquées clairement au conseil d'administration. De plus, l'octroi des subventions aux organismes sélectionnés figure dans les documents publics comme si les demandes avaient été évaluées par des pairs, alors qu'en réalité elles ont été évaluées à l'interne.

34. Selon le Conseil, le but de ce mécanisme, tout comme celui de la Réserve du directeur, est de fournir une plus grande souplesse au Conseil dans la gestion de ses subventions. Afin de maintenir la réputation d'objectivité et de transparence du Conseil des Arts du Canada, il y aurait lieu de mieux encadrer l'administration des demandes de subventions de caractère exceptionnel en les soumettant, par exemple, aux mêmes contrôles que ceux en place pour les demandes financées à partir de la réserve du directeur du Conseil des Arts.

35. Communication des résultats. À cette étape, le directeur du Conseil des Arts approuve les subventions de 100 000 $ et moins et informe le conseil d'administration de ses décisions. Le conseil d'administration approuve les subventions de plus de 100 000 $. Le Conseil des Arts informe ensuite les candidats retenus du montant de la subvention qui leur est accordée et leur demande de s'engager à respecter les modalités de la subvention. Notre examen a révélé que chaque dossier avait été approuvé conformément à la politique du Conseil des Arts.

36. Information publique sur les programmes de subvention offerts. Nous avons constaté que le Conseil des Arts avait établi des plans d'action et des politiques en matière de promotion et de communication, axés sur les groupes cibles, avait offert des séances d'information aux personnes ou aux groupes de personnes qui en avaient fait la demande et avait mis à la disposition du public quantité d'information utile sur son site Web.

37. Traitement des plaintes. Nous avons constaté que le Conseil des Arts avait comme politique de fournir aux personnes qui en faisaient la demande des explications sur le processus d'évaluation de leur demande ou sur les motifs des décisions des pairs. Les personnes non satisfaites de ces explications peuvent formuler, par écrit, une plainte au directeur de la Division des arts. Celui-ci prépare et transmet alors une réponse officielle au plaignant. Les plaintes sont inscrites dans un registre de correspondance. Si le plaignant n'est toujours pas satisfait, il peut porter plainte au directeur du Conseil des Arts ou aux membres du conseil d'administration.

38. Recommandations. Le Conseil des Arts du Canada devrait :

- Entrer dans sa base de données sur les subventions les dates d'envoi des demandes afin de pouvoir faire un suivi de l'application de ses politiques et procédures d'admissibilité;

- Faire consigner au dossier la justification des décisions prises par les agents aux différentes étapes du traitement des demandes de subvention;

- Renforcer les contrôles entourant le traitement et l'approbation des demandes de subvention de caractère exceptionnel et divulguer clairement l'octroi de telles subventions au conseil d'administration et au public.

Réponse du Conseil des Arts. *Le Conseil des Arts est d'accord avec les recommandations et mettra en application les mesures suivantes :*

- *La date d'envoi des demandes de subvention au Conseil sera consignée dans la base de données du Système de suivi des arts (SSA), afin que le personnel puisse surveiller l'application des politiques d'admissibilité.*

- *La pratique de documenter le motif des décisions prises par les agents a commencé à être appliquée en 2007-2008. Le Conseil des Arts continuera d'examiner la façon de documenter les décisions concernant les dossiers de subventions et d'en assurer le suivi, dans le but d'améliorer la documentation du processus d'attribution des subventions. De plus, il proposera des mesures précises, pour assurer une documentation cohérente et appropriée.*

- *Les subventions attribuées par le directeur de la Division des arts (récemment renommé la Division des disciplines artistiques) sont évaluées à l'intérieur du Conseil par des agents de programme et des chefs de service; la recommandation est ensuite soumise au directeur de la Division des disciplines artistiques, pour approbation. Le Conseil entreprendra un examen détaillé du processus qui inclura les éléments suivants : les critères d'admissibilité; le processus d'évaluation et d'approbation; et la communication et la publication des résultats.*

  Ces subventions seront communiquées au conseil d'administration et au public, par l'entremise de rapports distincts de programmes qui illustrent clairement le processus d'évaluation et d'approbation. En outre, le Conseil des Arts ajoutera de l'information sur ses processus internes d'évaluation à sa Politique d'évaluation par les pairs en 2008-2009.

Gouvernance du Conseil des Arts

39. La gouvernance d'entreprise s'intéresse aux structures, aux systèmes et aux pratiques qui servent à surveiller l'orientation et la gestion d'une organisation, afin que celle-ci puisse s'acquitter de son mandat et atteindre ses objectifs. La structure de base de la gouvernance d'entreprise d'une société d'État est le conseil d'administration.

40. Nous nous attendions à ce que le Conseil des Arts du Canada se soit doté d'un cadre et de pratiques de gouvernance performants, qui reflètent des pratiques exemplaires au chapitre de l'intendance du conseil d'administration, des relations avec l'actionnaire et des communications avec le public.

41. Nous avons constaté que le conseil d'administration et le comité de direction du Conseil des Arts ont appliqué des pratiques de gouvernance appropriées.

Le Conseil des Arts dispose d'un cadre et de pratiques de gouvernance appropriés

42. Nous avons examiné le mandat, la composition et le fonctionnement du conseil d'administration ainsi que l'application de diverses politiques, dont celle visant à gérer les conflits d'intérêts.

43. **Conseil d'administration.** Le Conseil des Arts du Canada est régi par un conseil d'administration (CA) composé de onze membres. Le président, le vice-président et les membres du CA sont nommés par le gouverneur en conseil pour des mandats d'une durée déterminée. Au 30 avril 2008, tous les postes du CA étaient comblés, à l'exception de celui de président à la suite du départ de la présidente, en mars dernier. Les membres du CA proviennent de différents groupes linguistiques et culturels, de différentes régions du pays, de peuples autochtones et de différentes disciplines artistiques. Ensemble, ils possèdent expérience et compétence dans les arts (en tant qu'artistes professionnels ou que personnes engagées dans la communauté artistique), la gouvernance et l'administration, les finances et la gestion, ainsi que le marketing et les communications. Le comité de sélection du CA a établi un profil des qualités requises en tenant compte de l'expérience et des compétences dont le conseil d'administration a besoin.

44. Les responsabilités des membres du CA sont clairement définies et incluent, entre autres, l'approbation des politiques, des programmes et des budgets du Conseil des Arts, l'approbation de l'orientation stratégique et du plan d'entreprise du Conseil des Arts, la surveillance de l'intégrité du système d'évaluation par les pairs, l'autorisation des subventions, la représentation du Conseil des Arts à des évènements publics et l'obligation d'expliquer à la communauté artistique, aux dirigeants gouvernementaux et au grand public le rôle du Conseil des Arts en matière de soutien aux arts. Le conseil d'administration se réunit au moins trois fois par année.

45. L'indépendance du conseil d'administration est assurée par divers mécanismes : la présence des compétences nécessaires pour s'acquitter de ses fonctions; le fait que seuls les membres du CA peuvent voter et prendre des décisions; des séances à huis clos exclusivement réservées aux membres du CA afin de discuter en privé de questions d'intérêt pour le conseil; des séances à huis clos entre le CA et le directeur du Conseil des Arts pour discuter de sujets qui, de l'avis du président du conseil et du directeur, ne nécessitent pas la participation des autres cadres supérieurs du Conseil des Arts; l'obtention d'une grande quantité d'information sur les activités du Conseil des Arts.

46. Il peut arriver que des membres du CA se trouvent en situation de conflit d'intérêts en raison notamment de leur emploi régulier ou de leur expérience de travail actuelle ou antérieure dans le milieu artistique. Les directives du Conseil des Arts à cet égard, contenues dans les Règlements administratifs et le Code de déontologie des membres du CA du Conseil des Arts, exigent que les membres du CA déclarent tout conflit d'intérêts qui pourrait compromettre l'intégrité du Conseil des Arts et agissent de façon à éviter une telle situation. Nous avons constaté que les membres du CA qui avaient déclaré un conflit d'intérêts s'étaient abstenus de participer aux délibérations du CA lors de l'étude de tels dossiers.

47. Les comités permanents du conseil d'administration. Cinq comités permanents secondent le conseil d'administration (CA) : le comité exécutif, le comité de la vérification et des finances, le comité de placements, le comité de la régie et le comité de sélection. Nous avons examiné le mandat et le fonctionnement du comité de la vérification et des finances et du comité de placements.

48. Nous avons constaté que le comité de la vérification et des finances s'acquittait correctement de ses responsabilités. Nous avons noté toutefois que le mandat du comité ne reflète pas certaines tâches qu'il exécute. C'est le cas, entre autres, de plusieurs aspects liés à la vérification interne, dont l'approbation du plan triennal de vérification interne et l'approbation des rapports de vérification.

49. Nous avons aussi constaté que le Conseil des Arts avait établi un cadre de gestion et de contrôle approprié pour ses activités de placement (portefeuille de 320 millions de dollars). Ce cadre comprend un comité de placements formé de gens ayant de l'expérience et des compétences en matière de placements, un conseiller en placements chargé de conseiller le comité sur des questions telles que les stratégies d'investissement à adopter, l'analyse

du rendement du portefeuille ou le recrutement de nouveaux gestionnaires de placements. Ce comité examine régulièrement le rendement du portefeuille de placements du Conseil des Arts en fonction des paramètres établis et tient le conseil d'administration au courant des résultats.

50. Tout comme pour le comité de la vérification et des finances, le comité de placements s'acquittait bien de ses responsabilités, mais certaines des tâches qu'il accomplit ne figuraient pas dans son mandat officiel. Il y aurait lieu de préciser davantage le mandat du comité en y indiquant que l'évaluation des gestionnaires et du conseiller en placements fait partie de ses tâches. Par ailleurs, il y aurait lieu d'indiquer la fréquence des réunions du comité et de documenter le processus et les critères de sélection des nouveaux membres du comité de placements ainsi que les résultats de l'évaluation des gestionnaires et du conseiller en placements.

51. Recommandation. Le Conseil des Arts du Canada devrait mettre à jour le mandat du comité de la vérification et des finances et celui du comité de placements.

Réponse du Conseil des Arts. *Les Règlements administratifs du Conseil des Arts du Canada donnent un aperçu du mandat des différents comités du conseil d'administration de l'organisme. Un examen des Règlements a été entamé au début de 2008 et l'initiative inclut la mise à jour des mandats du comité de la vérification et des finances et du comité de placements.*

Planification stratégique

52. Plusieurs facteurs influencent le monde des arts et la pratique artistique. Pensons seulement aux changements d'ordre démographique (urbanisation croissante, vieillissement de la population, diversité ethnoculturelle et linguistique) qui influencent les valeurs des Canadiens; aux changements d'ordre technologique qui transforment les modes de production, de diffusion et de consommation culturelle; aux changements qui se produisent dans la pratique artistique comme la production d'œuvres multidisciplinaires faisant appel à plusieurs médias ou à la mobilité géographique croissante des artistes.

53. Nous nous attendions à ce que le Conseil des Arts du Canada ait défini des orientations stratégiques claires et ait retenu des buts et des objectifs précis et mesurables pour réaliser son mandat. Nous nous attendions aussi à ce que ces orientations stratégiques et ces buts tiennent compte des risques cernés, de la nécessité de contrôler et de protéger ses actifs et de gérer ses ressources de manière économique et efficiente.

54. Nous avons constaté que le Conseil des Arts disposait d'un processus de planification stratégique approprié, qui lui permettait d'aligner ses programmes et ses activités sur ses orientations.

Le Conseil des Arts s'est doté d'orientations stratégiques et de plans d'action pour les mettre en œuvre

55. Nous avons examiné le processus de planification stratégique et le degré d'harmonisation entre le plan stratégique, les plans opérationnels, les budgets et les pratiques de gestion du risque.

56. Orientations stratégiques. En octobre 2007, après plusieurs mois de consultation du personnel, du conseil d'administration, du milieu des arts, d'autres bailleurs de fonds, du gouvernement fédéral ainsi que du grand public, le Conseil des Arts du Canada a rendu public un nouveau Plan stratégique dans lequel il énonce notamment sa vision de l'avenir ainsi que les valeurs et orientations qui le guideront pendant les trois à cinq prochaines années. Ce plan sera la pierre d'assise du Plan d'entreprise du Conseil des Arts du Canada pour 2008-2011. En février 2008, le Conseil des Arts a publié un plan d'action détaillant les stratégies et les budgets qu'il entend mettre en œuvre pour donner suite à ses orientations stratégiques.

57. Le Conseil des Arts a suivi un processus de planification rigoureux. Il a analysé le contexte et les conditions de la pratique artistique au Canada, s'est comparé à d'autres organismes subventionnaires et a analysé ses forces et ses faiblesses. Après avoir recensé les grands enjeux stratégiques, il a élaboré des orientations stratégiques et il a formulé des plans de mise en œuvre à l'appui de ces orientations. Un processus d'allocation budgétaire a été mis en place pour s'assurer que l'allocation des ressources concorde avec les orientations stratégiques. Ce processus a permis au Conseil des Arts d'aligner ses plans d'action et ses ressources sur ses orientations stratégiques et d'élaborer des indicateurs de rendement de type « extrants ».

58. Gestion des risques. Comme pour toute activité, l'octroi de subventions comporte des risques que le Conseil des Arts doit gérer s'il veut atteindre ses objectifs. Nous nous attendions donc à ce que le Conseil prête, à tous les niveaux, une attention particulière aux risques, surtout à ceux concernant la prestation des programmes et leur administration. Cette attention devrait favoriser la réalisation du mandat du Conseil et la concrétisation de ses buts et objectifs. Nous nous attendions aussi à ce que le Conseil recense, évalue, atténue et surveille les risques, et fasse rapport au conseil d'administration à cet égard.

59. Nous avons constaté que les membres du conseil d'administration (CA) ainsi que la direction avaient une bonne connaissance des principaux risques du Conseil des Arts. Divers mécanismes tels qu'un processus d'évaluation par les pairs, un cadre de gestion et de contrôle des activités de placement et un plan de vérification axé sur les risques étaient en place pour gérer ces risques de haut niveau. Le plan de vérification axé sur les risques avait recensé huit défis ou risques organisationnels que le Conseil des Arts devait gérer. Toutefois, nous avons noté que Conseil ne s'était pas doté d'un cadre de gestion intégrée des risques qui lui aurait permis d'obtenir de l'information consolidée sur les risques inhérents à ses opérations et sur les pratiques et les contrôles de gestion des risques en vigueur. Avec un tel cadre, la haute direction du Conseil des Arts pourrait traiter les risques importants d'une manière systématique et globale. Les membres du CA auraient ainsi l'assurance raisonnable que tous les risques importants ont été cernés dans des secteurs comme la gouvernance, les partenariats, la promotion des arts, la reddition de compte ainsi que la gestion des ressources, et que des systèmes et des pratiques ont été instaurés pour les gérer.

60. **Recommandation.** Le Conseil des Arts du Canada devrait mettre en place un cadre de gestion intégrée des risques.

Réponse du Conseil des Arts. *Le Conseil des Arts partage cet avis et mettra en place un cadre de gestion intégrée des risques.*

Mesure et communication des résultats

61. Mesurer et montrer l'incidence et les retombées des subventions du Conseil des Arts et de ses autres activités posent un défi. Tous les organismes du Canada qui soutiennent les arts sont aux prises avec ce même problème. Les gestionnaires du Conseil des Arts ne contrôlent pas l'incidence ni les retombées des subventions, mais ils s'efforcent de les influencer grâce à certaines activités, comme l'octroi de subventions ayant pour but d'assurer la viabilité financière des organismes artistiques, de financer des tournées ou de permettre le perfectionnement professionnel des artistes. Néanmoins, il importe d'évaluer dans quelle mesure les subventions accordées par le Conseil des Arts contribuent à la réalisation de son mandat et de ses objectifs. Cette information peut éclairer les décisions relatives au choix des futurs programmes de subventions, à la clôture d'activités, à la réaffectation de ressources ou au lancement de nouvelles initiatives de soutien des arts.

62. Nous nous attendions à ce que le Conseil des Arts du Canada se soit doté d'un cadre de gestion du rendement qui énonce des attentes claires et concrètes en matière de rendement et qui prévoit l'établissement de rapports sur le rendement crédibles et équilibrés. Un tel cadre favorise la reddition de comptes au Parlement, aux contribuables canadiens et aux autres parties intéressées.

63. Nous avons constaté que le Conseil des Arts possède de bons processus pour mesurer son rendement. Cependant, il pourrait mieux exploiter certaines sources d'information pour améliorer sa connaissance de l'incidence et des retombées des subventions qu'il accorde.

Le Conseil des Arts produit et rend publics des renseignements de base sur ses réalisations

64. Nous avons examiné le cadre de gestion et de mesure du rendement du Conseil des Arts du Canada ainsi que divers rapports, études et recherches qu'il a publiés ou qu'il a affichés sur son site Web.

65. En matière de gestion du rendement, le Conseil a élaboré un plan d'action pour donner suite aux orientations stratégiques prévues pour la période 2008-2011. En matière de reddition de comptes, le Conseil des Arts reconnaît qu'il doit constamment prouver sa pertinence et sa valeur au milieu artistique canadien, à la société canadienne en général et au Parlement. Il a publié les principaux résultats de ses opérations dans son rapport annuel et dans le complément statistique qui l'accompagne. Le rapport comprend de l'information sur les subventions, les prix et les bourses qu'il octroie et sur sa situation financière, y compris les revenus de ses placements. Ainsi, le public est à même de constater le nombre de demandes de financement que le Conseil a reçues, le nombre d'artistes ou d'organismes artistiques ayant présenté une demande de fonds pour la première fois, le soutien accordé aux autochtones et à divers groupes culturels ainsi que la répartition des subventions entre les provinces et les disciplines artistiques. Cette information est disponible sur le site Web du Conseil des Arts.

66. Le Conseil des Arts a aussi réalisé quelques évaluations de programmes et études d'impact de ses programmes. Par exemple, il a effectué une évaluation de son programme d'aide à l'édition de livres en 2006. Il a récemment effectué une étude sur l'incidence de ses programmes de subvention pour les tournées dans les domaines de la danse, de la musique et du théâtre. Cette étude lui a permis de répondre à diverses questions : quels artistes et organismes ont reçu

une aide financière? combien de communautés ont été visitées par ces artistes et organismes artistiques? quelles recettes ces tournées ont produit? De telles études permettent de mieux comprendre le succès du Conseil dans l'atteinte de son mandat législatif et de ses objectifs stratégiques.

67. Nous avons noté quelques possibilités d'amélioration. Le rapport final sur l'utilisation des fonds reçus, que le Conseil exige des artistes et des organismes artistiques subventionnés, est une source utile de renseignements pour évaluer l'incidence des programmes. Cependant, d'un rapport à l'autre, l'information qu'on y trouve varie beaucoup en qualité et en quantité. À notre avis, le Conseil des Arts pourrait chercher à exploiter davantage le potentiel de cette source d'information pour évaluer les retombées de ses programmes.

68. Le Conseil des Arts du Canada offre actuellement plus de 140 programmes d'aide financière aux artistes et aux organismes artistiques. Ce nombre risque d'augmenter au fur et à mesure que la pratique artistique se diversifie. Certains de ces programmes existent depuis longtemps alors que d'autres viennent à peine d'être créés. Le montant des subventions accordées par plusieurs de ses programmes est relativement modeste. Le maintien d'un aussi grand nombre de programmes entraîne des frais d'administration liés à la mise à jour continuelle de ces programmes. Alors que le Conseil des Arts vient de se donner de nouvelles orientations stratégiques et s'affaire à aligner ses activités et ses ressources sur ces orientations, il y aurait lieu qu'il examine la gamme de ses 140 programmes afin de déterminer si elle soutient adéquatement les nouvelles orientations stratégiques. Cela pourrait permettre au Conseil d'améliorer son efficience.

69. **Recommandation.** Le Conseil des Arts du Canada devrait :

- Préciser davantage l'information qu'il désire obtenir des bénéficiaires de subventions afin de pouvoir mieux évaluer les résultats de ses programmes de subventions;
- Examiner la gamme de ses 140 programmes d'aide financière en vue d'en faciliter l'administration et l'évaluation.

Réponse du Conseil des Arts. *Dans le cadre de sa Révision de la structure organisationnelle de 2007, le Conseil des Arts a établi que l'évaluation de programmes est une fonction clé de l'organisme. En janvier 2008, une nouvelle Division des initiatives stratégiques a été établie; parmi les responsabilités imputées à cette Division figure le développement de la fonction d'évaluation et de suivi et de rapport liée aux programmes. Cette activité tiendra compte des recommandations ci-dessus et inclura l'examen*

de toute la gamme de programmes offerts par le Conseil, pour s'assurer que leurs objectifs s'alignent sur sa vision stratégique, ainsi qu'un processus officiel d'examen sur une base régulière et continue.

Ressources humaines

70. Le savoir et l'expertise du personnel du Conseil des Arts découlent surtout de sa connaissance du milieu artistique et de sa capacité d'administrer de façon juste, équitable et objective le processus d'évaluation par les pairs. Il est important que le Conseil des Arts conserve ce savoir et cette expertise pour remplir son mandat. Le Conseil a donc pris diverses mesures visant à valoriser davantage le rôle et l'importance de ses ressources humaines pour la réalisation de son mandat. Il a nommé le directeur des ressources humaines au comité de direction et a fait de la Division des ressources humaines une division indépendante de la Division Finance et Administration. En 2007, il a entamé une révision en profondeur de sa structure organisationnelle afin de s'assurer qu'elle soutenait le mieux possible la réalisation de son mandat. Une nouvelle structure organisationnelle est en place depuis janvier 2008.

71. Nous nous attendions à ce que le Conseil des Arts du Canada se soit doté des systèmes et des pratiques nécessaires pour obtenir et garder un effectif ayant les compétences et les qualités essentielles pour réaliser ses objectifs stratégiques et opérationnels.

72. Nous avons constaté que le Conseil des Arts possède les systèmes de base suivants en matière de gestion des ressources humaines : planification des ressources humaines, évaluation du rendement du personnel et formation.

Le Conseil des Arts possède les systèmes de gestion des ressources humaines nécessaires au maintien d'un effectif ayant les compétences et les qualités essentielles à la réalisation de son mandat

73. Nous avons examiné les systèmes de planification des ressources humaines, d'évaluation du rendement du personnel et de formation.

74. **Planification des ressources humaines.** Le Conseil des Arts possède un effectif relativement stable de 200 personnes. Lorsque des postes deviennent vacants, ils sont facilement comblés. Au moment de notre vérification, le Conseil des Arts ne disposait pas d'un plan officiel des ressources humaines. Il possédait par contre des données de base sur son effectif, comme l'âge et l'expérience de travail, données qui lui ont permis de déterminer qu'au cours des 5 prochaines années, environ 35 personnes, dont 10 à des niveaux de gestion, deviendront admissibles à la retraite. La révision de sa structure organisationnelle,

entreprise au début de 2007, lui a permis de constater l'importance d'une bonne planification des ressources humaines, y compris celle de la relève, et la nécessité d'intégrer cette planification à celle de ses opérations.

75. **Évaluation du rendement du personnel.** Le Conseil des Arts du Canada dispose d'un système d'évaluation du personnel qui fonctionne efficacement : les objectifs et les stratégies du Conseil ont été communiqués au personnel; des objectifs de rendement ont été établis au début de l'année pour tout le personnel, y compris les membres de la direction; les évaluations de rendement ont été réalisées à temps; la Division des ressources humaines a examiné chaque évaluation de rendement afin de s'assurer que le niveau de rendement attribué était bien justifié.

76. **Formation du personnel.** Le Conseil des Arts dispose d'un plan de formation établi à partir des besoins de formation et de perfectionnement des employés recensés durant le processus d'évaluation du rendement du personnel. Environ 1 p. 100 du budget d'administration du Conseil est réservé à la formation liée au travail des employés, à la supervision et à la formation linguistique. Notre examen d'un échantillon de dossiers de subventions a fait ressortir un manque d'uniformité dans l'application des politiques administratives liées au traitement des subventions et dans la documentation des décisions des agents de programme. La direction nous a indiqué qu'elle est bien consciente du besoin de formation à cet égard.

Conclusion

77. Les systèmes et les pratiques du Conseil des Arts du Canada en matière de gestion de subventions, de gouvernance, de planification stratégique, de mesure et de communication des résultats ainsi que de gestion des ressources humaines lui donnent l'assurance raisonnable que ses éléments d'actif sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que ses activités sont menées efficacement. Toutefois, le Conseil des Arts du Canada aurait intérêt à apporter des améliorations à ses politiques et à assurer la documentation de certaines décisions.

À propos de l'examen spécial

Objectif

En vertu de l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (*LGFP*), les sociétés d'État fédérales doivent faire l'objet d'un examen spécial tous les cinq ans. L'examen spécial d'une société d'État est une forme de vérification de gestion dont l'étendue, fixée par la *LGFP*, porte sur l'ensemble de la société. Dans le cadre de l'examen spécial, le vérificateur général émet une opinion sur la gestion de la société dans son ensemble. L'opinion découlant de cet examen spécial se trouve à la page 3 du présent rapport. Le Conseil des Arts du Canada est soumis à l'article 138 de la *LGFP* depuis 2005.

L'examen spécial permet de répondre à la question suivante : Les systèmes et les pratiques de la société lui permettent-ils d'avoir l'assurance raisonnable que ses éléments d'actif sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que ses activités sont menées efficacement?

Divulgation d'un conflit d'intérêts

Le vérificateur général adjoint Mark G. Watters était directeur par intérim du Conseil des Arts du Canada pendant une partie de la période où les décisions concernant les activités et les comptes de 2006-2007 ont été prises, soit du 1er avril au 26 juin 2006, et secrétaire-trésorier jusqu'à son départ du Conseil en novembre 2006. Peu après, il a été nommé vérificateur général adjoint, responsable du portefeuille Arts et culture au Bureau du vérificateur général du Canada. Au moment de l'annonce de la présente vérification, il a immédiatement fait savoir qu'il était intervenu dans des dossiers sur lesquels notre vérification pourrait porter et il s'est retiré de cette vérification et de toute activité ayant un lien avec notre examen spécial du Conseil des Arts du Canada.

Principaux systèmes et pratiques examinés, critères et méthode

Au début du présent examen spécial, nous avons présenté au comité de vérification et des finances du Conseil des Arts un plan de vérification qui recensait les principaux systèmes et pratiques, de même que les critères connexes, que nous avions jugés essentiels pour lui fournir l'assurance raisonnable que ses éléments d'actif sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que ses activités sont menées efficacement. Ce sont ces systèmes et ces pratiques, ainsi que ces critères, que nous avons utilisés pour l'examen. Nous avons examiné le traitement des demandes de subvention à partir d'un échantillon de 30 dossiers traités en 2006-2007.

Principaux systèmes et pratiques examinés	Critères	Portée de la vérification
Traitement des demandes de subvention	Nous nous attendions à ce que le Conseil des Arts dispose de politiques et de procédures claires pour s'assurer que la sélection des récipiendaires ainsi que l'attribution, l'administration et le suivi des subventions sont effectués de manière juste, uniforme et objective.	Information publique sur les programmes de subvention offerts Processus de demande de subvention Processus d'attribution des subventions Processus d'évaluation par les pairs Système d'information de gestion sur les subventions Compétences et qualités du personnel
Gouvernance	Nous nous attendions à ce que le Conseil des Arts du Canada se soit doté d'un cadre et de pratiques de gouvernance performants qui reflètent les pratiques exemplaires au chapitre de l'intendance du conseil d'administration, des relations avec l'actionnaire et des communications avec le public.	Rôle et fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités permanents Formation et orientation du conseil d'administration Lignes de conduite en cas de conflits d'intérêts Comité de placements
Planification stratégique	Nous nous attendions à ce que le Conseil des Arts du Canada ait défini des orientations stratégiques claires et ait retenu des buts et des objectifs précis et mesurables pour réaliser son mandat. Nous nous attendions aussi à ce que ces orientations stratégiques et ces buts tiennent compte des risques cernés, de la nécessité de contrôler et de protéger ses actifs et de gérer ses ressources de manière économique et efficiente.	Processus de planification stratégique Planification et harmonisation stratégiques, administratives et opérationnelles Pratiques de gestion du risque
Mesure et communication des résultats	Nous nous attendions à ce que le Conseil des Arts du Canada se soit doté d'un cadre de gestion du rendement qui énonce des attentes claires et concrètes en matière de rendement et qui prévoit l'établissement de rapports sur le rendement crédibles et équilibrés. Un tel cadre favorise la reddition de comptes au Parlement, aux contribuables canadiens et aux autres parties intéressées.	Évaluation du rendement Rapports
Ressources humaines	Nous nous attendions à ce que le Conseil des Arts du Canada se soit doté des systèmes et des pratiques nécessaires pour obtenir et garder un effectif ayant les compétences et les qualités essentielles pour réaliser ses objectifs stratégiques et opérationnels.	Planification stratégique des ressources humaines Système d'évaluation du rendement Formation

Fin des travaux de vérification

Les travaux de vérification menés aux fins du présent examen spécial ont été pour l'essentiel terminés le 30 avril 2008.

Équipe de vérification

Vérificateur général adjoint : Sylvain Ricard
Directrice principale : Aline Vienneau
Directeur / Directrice : Richard Gaudreau, Susan Gomez

Marie-Claude Taillon
Julie Hudon
Puzant Sarkissian

Pour obtenir de l'information, veuillez joindre la Direction des communications au 613-995-3708 ou au 1-888-761-5953 (sans frais)

Annexe Tableau des recommandations

Voici la liste de recommandations du rapport d'examen spécial. Le numéro précédant la recommandation indique le paragraphe où la recommandation se trouve dans le rapport. Les numéros entre parenthèses indiquent les paragraphes où l'on discute du sujet dans le rapport.

Recommandation	Réponse
Subventions aux artistes et aux organismes artistiques	
38. Le Conseil des Arts du Canada devrait : • Entrer dans sa base de données sur les subventions les dates d'envoi des demandes afin de pouvoir faire un suivi de l'application de ses politiques et procédures d'admissibilité; • Faire consigner au dossier la justification des décisions prises par les agents aux différentes étapes du traitement des demandes de subvention; • Renforcer les contrôles entourant le traitement et l'approbation des demandes de subvention de caractère exceptionnel et divulguer clairement l'octroi de telles subventions au conseil d'administration et au public. **(17-37)**	Le Conseil des Arts est d'accord avec les recommandations et mettra en application les mesures suivantes : • La date d'envoi des demandes de subvention au Conseil sera consignée dans la base de données du Système de suivi des arts (SSA), afin que le personnel puisse surveiller l'application des politiques d'admissibilité. • La pratique de documenter le motif des décisions prises par les agents a commencé à être appliquée en 2007-2008. Le Conseil des Arts continuera d'examiner la façon de documenter les décisions concernant les dossiers de subventions et d'en assurer le suivi, dans le but d'améliorer la documentation du processus d'attribution des subventions. De plus, il proposera des mesures précises, pour assurer une documentation cohérente et appropriée. • Les subventions attribuées par le directeur de la Division des arts (récemment renommé la Division des disciplines artistiques) sont évaluées à l'intérieur du Conseil par des agents de programme et des chefs de service; la recommandation est ensuite soumise au directeur de la Division des disciplines artistiques, pour approbation. Le Conseil entreprendra un examen détaillé du processus qui inclura les éléments suivants : les critères d'admissibilité; le processus d'évaluation et d'approbation; et la communication et la publication des résultats. Ces subventions seront communiquées au conseil d'administration et au public, par l'entremise de rapports distincts de programmes qui illustrent clairement le processus d'évaluation et d'approbation. En outre, le Conseil des Arts ajoutera de l'information sur ses processus internes d'évaluation à sa Politique d'évaluation par les pairs en 2008-2009.

Recommandation	Réponse
Gouvernance du Conseil des Arts	
51. Le Conseil des Arts du Canada devrait mettre à jour le mandat du comité de la vérification et des finances et celui du comité de placements. **(39-50)**	Les Règlements administratifs du Conseil des Arts du Canada donnent un aperçu du mandat des différents comités du conseil d'administration de l'organisme. Un examen des Règlements a été entamé au début de 2008 et l'initiative inclut la mise à jour des mandats du comité de la vérification et des finances et du comité de placements.
Planification stratégique	
60. Le Conseil des Arts du Canada devrait mettre en place un cadre de gestion intégrée des risques. **(52-59)**	Le Conseil des Arts partage cet avis et mettra en place un cadre de gestion intégrée des risques.
Mesure et communication des résultats	
69. Le Conseil des Arts du Canada devrait : • Préciser davantage l'information qu'il désire obtenir des bénéficiaires de subventions afin de pouvoir mieux évaluer les résultats de ses programmes de subventions; • Examiner la gamme de ses 140 programmes d'aide financière en vue d'en faciliter l'administration et l'évaluation. **(61-68)**	Dans le cadre de sa Révision de la structure organisationnelle de 2007, le Conseil des Arts a établi que l'évaluation de programmes est une fonction clé de l'organisme. En janvier 2008, une nouvelle Division des initiatives stratégiques a été établie; parmi les responsabilités imputées à cette Division figure le développement de la fonction d'évaluation et de suivi et de rapport liée aux programmes. Cette activité tiendra compte des recommandations ci-dessus et inclura l'examen de toute la gamme de programmes offerts par le Conseil, pour s'assurer que leurs objectifs s'alignent sur sa vision stratégique, ainsi qu'un processus officiel d'examen sur une base régulière et continue.